

# 次世代バンキングシステムの企画フェーズ コンサルティング

## Consulting for Next-Generation Banking System at Planning Stages

### あらまし

大手金融機関を中心に、次世代バンキングシステムの検討が始まりつつある。富士通総研（FRI）では、次世代システムの企画フェーズにおけるコンサルティングサービスを提供しており、すでに大手地方銀行において採用実績もある。FRIでは、次世代システムを「銀行経営におけるITが果たす役割を抜本的に見直し、銀行のビジネスモデル変革の実現を支援することを目的とする」システムであると位置付け、単なるシステム更改とは明確に区別してとらえている。

このような経営戦略との整合性が求められる次世代システムの企画を行うに当たり、FRIでは経営・業務・ITという三つの視点からのアプローチを行う。銀行の経営、業務およびITの全分野を理解するコンサルタントが関与することにより、金融機関のビジネスモデル変革を担う次世代システムの企画が可能となった。

### Abstract

Major banks and other large financial institutions in Japan are beginning to plan the construction of a next-generation banking system. At the Fujitsu Research Institute (FRI), we have been providing consulting services for the planning stages of such a system. We consider that the system should enable banks to review the role of IT in their management and quickly change their business models. Furthermore, we draw a sharp contrast between building a next-generation system and simply updating the existing one. A next-generation system is required to achieve consistency between the three standpoints of management, operation, and IT. FRI can offer valuable consulting services for the system because we are familiar with every aspect of these standpoints in financial businesses. This paper outlines the next-generation system being planned and describes the consulting services we are providing.



岡 宏（おか ひろし）

（株）富士通総研 金融コンサルティング事業部 所属  
現在、金融機関の動向調査、基幹システムの企画、融資系商品企画などに従事。

## ま え が き

不良債権問題などにより銀行の業績が低迷して以降、バンキングシステムに求められる第一の要件はコスト削減（IT自体のコストとIT活用による事務コストの削減）である。一方で近年はコスト削減のみならず銀行の経営戦略実現をITに求める動きも出てきている。このような流れの中、富士通総研（FRI）では、金融機関において検討が始まりつつある次世代バンキングシステム（以下、次世代システム）について、企画フェーズにおけるコンサルティングサービスを提供しており、すでに大手地方銀行において採用の実績がある。

本稿では、「ITによる経営戦略の実現」をテーマとする次世代システム構築に関し、FRIが提供する企画フェーズのコンサルティングについて紹介する。

なお、文中の「金融機関」という記述は、とくに断りのない限り国内銀行を指すものとする。

## 金融ビジネスの変化と金融機関経営

### ● 金融機関が抱える構造的な課題

「〇〇銀行営業利益△%増加、投信窓販が貢献」というような記事を見かけることがある。このような記事は実態を反映していない場合が多い。各銀行が公表している決算説明資料や投資家説明会資料などを見る限り、メガバンクや地方銀行などにおいて投資信託の粗利益が銀行全体の粗利益に占める割合はせいぜい2～3%程度に過ぎない。むしろ、投信窓販などの預り資産ビジネスに注力している銀行では、粗利益の増加額よりも経費のそれが大きい銀行さえ見受けられる。また、銀行の個人向けビジネスの中核である住宅ローンも、とくに居住者向けローンでは金利競争の結果、利ざやが大幅に減少している。つまり、個人向けを中心とするリテールバンキングビジネスは「事業機会は大きくても、儲かりにくい」ビジネスになりつつあり、これが金融機関の抱える構造的課題の一つとなっている。

「リテールビジネスの収益性低下」に限らず、このように金融機関が抱える構造的な課題を正確にとらえることは、次世代システム検討の第一歩であり、大変重要な作業である。この作業には金融機関の経営や業務に関する一定の知識やノウハウが必要であると同時に、多角的な分析の視点が求められる。

### ● ビジネスモデル変革の必要性

不良債権問題が一段落して以降、大手金融機関を中心に業績が大幅に改善し、過去最高の業務純益を上げている金融機関も少なくない。しかし、近年における業務純益の伸長はコスト（経費）削減に支えられている場合が多く、事業の成長力によるものとは言い難い面がある。

預り資産ビジネスの拡大などによりコスト削減にブレーキがかかったことで、今後は事業の成長力を強化しない限り持続的な業務純益の伸長は期待できなくなった。コスト削減を進めながら事業の成長力を確保するためには、これまでのビジネスのやり方を根本的に見直すことが不可欠である。つまりビジネスモデル変革なくして金融機関の持続的成長は期待できないと言える。

## 次世代システムとは

### ● 現行システムが抱える構造的課題

大手地銀では年間100億円を超えるIT投資が行われているが、現在のバンキングシステムに対する銀行経営者の評価は決して高いとは言えない。むしろ、「投資額の割には効果が得られない」「何をやるにも時間がかかる」などの声がよく聞かれる。なぜこのような評価となるかは様々な要因が考えられるが、一言で言えば「経営戦略にマッチしたシステムとなっていない」ということではないだろうか。システム投資の多くが「お金の出入りや残高を正確に管理する」ことに向けられているが、このこと自体は銀行の収益拡大やコスト削減に直接的に寄与するものではない。つまり現在のバンキングシステムは経営戦略の実現に直結する形になっていないのである。

### ● 次世代システムの位置付け

次世代システムと似た言葉で、次期システムという言い方がある。FRIではこの二つの言葉を明確に区別して考えている（表-1）。すなわち、「次期システム」とは現行システムが抱える構造的課題の解決を伴わず、主にシステムの老朽化対応や新技術適用や共同化・アウトソーシングによるITコスト削減を主眼としている。

一方、「次世代システム」とは次期システムにおける取組みに加え、銀行経営におけるITが果たす役割を抜本的に見直し、銀行のビジネスモデル変革の実現を支援することを目的とするものである。次

世代システムは、経営戦略と整合性を持ち、真に経営者が求めている役割を発揮するものである。

## 企画フェーズの重要性

既存のシステム機能を踏襲するような次期システム構築では、システム企画フェーズで行うシステム構想立案はそれほど難しいものではない。一方、次世代システムはシステムが担う役割を抜本的に見直すものであり、既存システムの機能踏襲のみでは到底実現できるものではない。

中長期的な銀行の経営戦略の方向性がどのようなものか、その戦略を実現するために銀行のビジネスや業務はどのように変わるのか、そしてそれを実現するためにはどのようなシステム機能が必要かを検討する必要がある。したがって、システム企画フェーズが果たす役割が極めて重要となる。

## コンサルティングの手順と内容

### ● コンサルティングの概略手順

FRIが手掛ける「次世代バンキングシステム企画フェーズコンサルティング」は、つぎの四つの段階

で構成される（図-1）。

- (1) 第1フェーズ：戦略要件の明確化
- (2) 第2フェーズ：業務要件の抽出
- (3) 第3フェーズ：実現性の検討
- (4) 第4フェーズ：調査・分析

### ● 第1フェーズ：戦略要件の明確化

「戦略要件の明確化」では、つぎのように経営者が求める次世代システムのあり方を明らかにする。

- (1) 次世代システムに取り組む目的は何か？
- (2) 経営課題は何か、IT活用の余地があるか？
- (3) 次世代システムに対する経営戦略の視点からの要件は何か？（生産性の向上、経費削減への寄与、そのほか）

この作業では、近年の中期経営計画や決算説明資料など公開資料とともに、可能な範囲で分析に有効となる各種内部資料やデータの提供を銀行より受ける必要がある。提供された資料やデータの分析には、必ずしも定型的な手法があるわけではない。提供資料など与えられた条件の中で、コンサルタントが創意工夫することが必要となる。

先行事例では、戦略要件として「マスリテール顧客の採算性改善」が挙げられた。お客様の90数%が預金取引のみを行っており、こうしたお客様が営業店の窓口を利用することで膨大な事務コストが発生している。単なるコスト削減というレベルではなく、何がコストを発生させている構造的な問題なのかをとらえることが重要である。

### ● 第2フェーズ：業務要件の抽出

「業務要件の抽出」では、つぎに挙げた点を踏ま

表-1 次期システムと次世代システムとの違い

	次期システム	次世代システム
目的	現行システムの老朽化対応	経営戦略の実現
実現機能	事務合理化を中心とする従来システム同様の機能	トランザクション処理のみならず、業務プロセスまでも網羅
目標	コストダウンを主眼とし、共同化やアウトソーシングを標ぼう	銀行が抱える構造的な問題を解決し、ビジネスモデル変革を支援

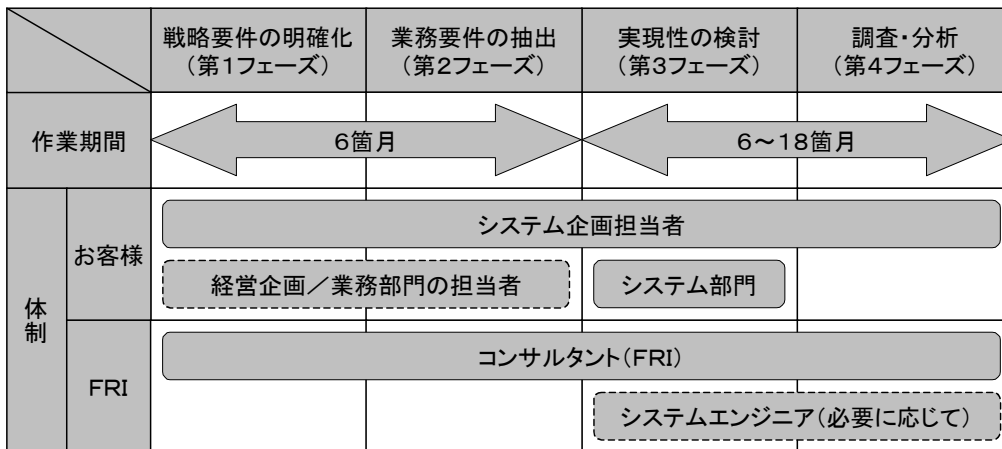


図-1 コンサルティングの概要

Fig.1-Outline of consulting.

え戦略要件からブレークダウンし、業務レベルでの次世代システムへの期待を列挙する。

- (1) 次世代システムの対応範囲（原則としてバンキングシステム全体が対象となるが、新たにIT化の対象となる業務もあるので注意を要する）
- (2) 個々の戦略要件に対して、業務レベルで具体的にどのような機能が必要となるか？
- (3) 業務（現場・お客様）遂行上どのようなシステムが効果的か？

ここで列挙する業務要件は、具体的なものでなければならない。先の戦略要件における事例では「マスリテール顧客の採算性改善」が挙げられた。これに対する業務要件としては、不採算顧客のダイレクトチャンネルシフトや自動取引の利用促進、セルフオペレーション化、窓口事務のBPRなど、様々な案が列挙される。最終的にはこれらを個々の機能レベルまでブレークダウンすることで、業務要件の具体性を確保しなければならない。

## ● 第3フェーズ：実現性の検討

「実現性の検討」では、第2フェーズで抽出された業務要件に対し、その実現性を業務面および技術面で検討を行う。

### (1) 業務的な実現性の検討

- ・特定の業務において、詳細レベルの機能要件を検討
- ・構築するシステムが期待する効果を発揮できるかを検討

### (2) 技術的な実現性の検討

- ・新しい技術の導入可否や適用上の課題整理
- ・既存技術の利用可否

## ● 第4フェーズ：調査・分析

第3フェーズまでの検討では、主にビジネスモデル変革に資する機能の検討を中心としているが、バンキングシステム全体から見ると断片的なアプローチとなってしまう。そこで、第4フェーズでは広く銀行業務全体に眼を向け、全業務を対象として次のような調査・分析を実施する。

- (1) 現行業務/事務プロセスの調査・分析
- (2) 見直し後の業務/事務プロセスの検討

## 作業期間と体制

### ● 作業期間

コンサルティングに要する期間はおおむね次のとおりである。

(1) 前半（第1～第2フェーズ）：6箇月程度

(2) 後半（第3～第4フェーズ）：6～18箇月

後半の作業期間は、第3フェーズにおいて実現性をどこまで正確に検討するか、第4フェーズにおいて金融機関側の現状把握のレベルによって大きく異なる。ただし、全作業に2年を費やすのは得策ではなく、1年あるいは1.5年というように一定の歯止めを設けるべきである。

### ● 作業体制

全作業期間を通じ、FRIのコンサルタントが作業の主体を担う方針であるが、金融機関側との協議により作業分担の明確化を行う。また、技術的側面のサポートを行うため、必要に応じて富士通のシステムエンジニア（SE）が参画することもある。

一方、金融機関側の参加者は、システム企画担当者を想定している。本来であれば、経営企画部門および業務部門などからの参加が望ましいが、必須ではない。また、技術的な実現性検討には銀行のシステム部門からの参画も必要となる。

## コンサルティングの特徴

FRIによる「次世代バンキングシステム企画フェーズコンサルティング」における最大の特徴は、経営・業務・ITという三つの視点からのアプローチである。金融機関における基幹システムの企画を行う場合、これまではその役割をSEが担うことが多かった。SEが企画作業を行う場合、どうしても技術的側面からのアプローチとなり、経営および業務的議論が不十分となった。こうした役割を銀行の経営、業務およびITの各分野を理解するコンサルタントが担うことで、金融機関のビジネスモデル変革を担う次世代システムの企画が可能となった。

## コンサルティング適用の効果

### ● 経営戦略とIT戦略との整合性確保

過去の例を見ると、第3次オンラインシステムの構築では「金融自由化への対応」というテーマで取り組まれることが多かった。しかし、完成したシステムが果たして金融自由化への対応を実現するものであったかどうかは不明である。そもそもどんなシステム機能が金融自由化への対応を実現するのが明確化されていなかったのではないと思われる。

次世代システムは、先にも述べたとおり「銀行経

営におけるITが果たす役割を抜本的に見直し、銀行のビジネスモデル変革の実現を支援することを目的とする」ものである。ここで示された目的は単なるスローガンではなく、本当に取り組まなければならないものである。何年後かに完成したシステムは、銀行のビジネスモデル変革の実現を支援する役割を果たさなければならない。こうした所期の目的を達成するために、長期にわたるシステム構築作業の指針となる「次世代システム構想」が示されなければならない。「次世代システム構想」において戦略要件および業務要件を具体化・明確化することで、所期の目的に沿ったシステム構築を進めることが可能となる。結果的に、経営戦略とIT戦略との整合性が確保されることとなる。

### ● プロジェクトのリスク極小化

近年のバンキングシステムの大規模化や複雑化により、稼働の遅延や開発作業が膨張するなど、システム構築プロジェクトにおいて問題が生じることも多々報告されている。そのような問題プロジェクトで指摘されるのが、要件定義の不備である。要件定義段階において業務要件を明確化せず、要件定義があいまいなままプロジェクトが進むと、ほとんどが問題プロジェクトとなってしまう。

要件定義の重要性は誰もが認識しつつも、あいま

いな要件定義が繰り返されるのは、システム企画フェーズの不備に起因することも多い。システム企画フェーズで「次世代システムにおいてどのような機能が必要か」という構想をまとめた上で、お客様の中のシステム構築・運用部門（システム部門）と、そのシステムを使う部門（ユーザ部門）が協力し要件定義に着手すべきである。

先にも述べたとおり、とくに次世代システム構築などにおいてはシステムの企画フェーズは大変重要となる。本コンサルティングの適用により、これまで手薄となりがちであった作業をきちんと行うことで、以降の開発作業におけるリスクを極小化することができる。

## む す び

金融機関が中長期的な成長戦略を描く中で、次世代システムは非常に重要な役割を果たすものである。したがって、次世代システムの企画フェーズにおけるコンサルティングの巧拙が金融機関の成長戦略を左右することにもなる。FRIはこのような高度なコンサルティングサービスを提供することで、今後とも金融機関における成長戦略実現の一翼を担っていきたいと考えている。